

企业经营战略概论

河南省高等教育自学考试教材

主编：吴越

QI YE YING YENG
ZHAN LUE GAI LUN

中国商业出版社

企业经营 战略概论

中国商业出版社

——

DI YE YINGXING YUEXING
ZHANYUE GAI LUN

中国商业出版社

河南省高等教育自学考试教材

企业经营战略概论

主 编 吴 越
副主编 杜智勇 李广义
蔡树堂 赵 昕

中国商业出版社

(京)新登字 073 号

责任编辑:刘幼芬

责任校对:郭 英

中国商业出版社出版

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

河南省招生考试服务中心总发行

(河南省郑州市农业路 11 号)

郑州市南五里堡印刷厂印刷

1994 年 3 月第 1 版 1994 年 3 月第 1 次印刷

850×1168 毫米 32 开 14 印张 350 千字

ISBN7-5044-0836-O/F·498

印数:1-5000 册 定价:14.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

教材建设是高等教育自学考试工作的一项基本建设。为了满足个人自学、社会助学和国家考试的需要,我们组织了有关高校的部分教师,根据专业考试计划,按照全国高等教育自学考试指导委员会颁布的考试大纲要求,并结合自学考试的特点编写了这本《企业经营战略概论》。它是我省高等教育自学考试财经类专业企业经营战略课程的指定教材,同时也可作为有关高校及各类成人高等教育相同课程的教材及参考书。

本书由吴越任主编,杜智勇、李广义、蔡树堂、赵昕任副主编。

编写高等教育自学考试教材是一种新的尝试。由于本书的编印比较仓促,不当之处在所难免。恳请社会各界的有关专家、学者和广大自学者批评指正。

河南省高等教育自学考试委员会办公室

1994年3月

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 企业经营战略概述	(1)
一、企业经营战略的产生和发展	(1)
二、企业经营战略的概念与特征	(4)
三、企业经营战略的研究对象与方法	(9)
第二节 企业经营战略管理及其发展动向	(12)
一、企业经营战略管理的含义和作用	(12)
二、企业经营战略管理的发展趋势	(16)
三、企业经营战略管理的过程	(17)
第二章 企业战略决策	(22)
第一节 企业战略决策及其依据	(22)
一、企业战略决策的含义	(22)
二、企业战略决策的特征	(24)
三、企业战略决策的依据	(25)
第二节 企业战略决策的基本要求	(27)
一、决策目标的准确性	(27)
二、决策主体的群众性	(29)
三、提高决策领导人的素质	(31)
第三节 战略决策的一般程序	(42)
一、提出问题	(42)
二、确定目标	(42)
三、制定方案	(43)
四、评估选优	(45)
五、实施追踪	(46)

第三章 企业经营战略环境分析	(49)
第一节 企业经营战略环境的概念及其分析的含义	(49)
一、企业经营战略环境的概念及其构成	(49)
二、企业经营战略环境分析的意义	(50)
第二节 企业外部环境研究	(51)
一、企业外部环境的构成及分析	(51)
二、市场(顾客)需求分析	(54)
三、竞争者分析	(56)
四、其他外部一般社会环境因素分析	(57)
五、企业外部环境研究方法	(62)
第三节 企业内部条件	(76)
一、企业内部条件分析的内容和任务	(76)
二、产品市场营销状况分析	(78)
三、财务状况分析	(80)
第四节 企业内部条件的综合分析	(82)
一、综合分析的意义	(82)
二、综合分析的方法	(83)
第五节 环境与战略的选择	(88)
一、外部环境与战略	(88)
二、市场需求与战略	(89)
三、竞争对手与战略	(90)
四、联合者与战略	(91)
第四章 企业经营战略体系	(93)
第一节 企业经营战略体系	(93)
一、企业经营战略体系的构成	(93)
二、企业总体战略的分类	(94)
三、企业分(职能)战略的种类	(97)
第二节 企业总体战略的构成	(100)
一、战略指导思想	(100)

二、战略目标	(101)
三、战略重点	(101)
四、战略对策	(102)
第五章 市场战略	(104)
第一节 市场战略的含义及其作用	(104)
一、市场战略的含义	(104)
二、市场战略的作用	(105)
第二节 国内市场战略	(106)
一、国内市场的特点	(106)
二、市场细分及其益处	(106)
三、目标市场战略的选择	(114)
四、市场定位	(117)
第三节 国际市场战略	(121)
一、国际市场及其环境	(122)
二、国际市场调研细分与目标市场选择	(126)
三、国际市场进入、扩张和转移战略	(128)
第六章 产品战略	(134)
第一节 产品战略概述	(134)
一、产品战略的概念	(134)
二、产品战略与市场战略的关系	(134)
三、产品战略的分类	(135)
四、产品战略的作用	(136)
第二节 产品差异战略	(138)
一、产品差异战略	(138)
二、产品的特性	(138)
三、产品差异化的方法	(140)
第三节 产品的评价选择与分类管理	(141)
一、四象限评价法	(141)
二、产品系列平衡法	(143)

三、产品寿命周期评价法	(145)
四、产品获利能力评价法	(146)
五、临界收益评价法	(148)
第四节 优化产品结构	(150)
一、产品结构及其分类	(150)
二、优化产品结构及其原则	(151)
三、影响产品结构优化的因素	(152)
四、优化产品结构的策略	(153)
五、优化产品结构的有效方法——投入产出法	(154)
第五节 新产品开发战略	(157)
一、新产品开发的特征	(157)
二、新产品开发的方向	(159)
三、新产品开发的程序	(159)
四、新产品开发战略	(161)
第七章 竞争战略	(163)
第一节 竞争和竞争规律	(163)
一、竞争及其经济根源	(163)
二、竞争的特征	(164)
三、竞争的类型和方式	(165)
四、竞争规律	(169)
第二节 竞争策略	(170)
一、新产品开发竞争策略	(170)
二、销售竞争策略	(173)
三、广告竞争策略	(174)
四、价格竞争策略	(176)
五、情报信息竞争策略	(177)
六、企业形象竞争策略	(178)
第三节 竞争战略	(181)
一、竞争战略的概念	(181)

二、差别化战略	(181)
三、低成本战略	(183)
四、重点战略	(186)
第八章 产品质量战略	(188)
第一节 产品质量及其意义	(188)
一、产品质量	(188)
二、产品质量对企业的重要作用	(189)
第二节 产品质量管理	(192)
一、我国产品质量管理中存在的问题	(192)
二、企业质量管理应采取的措施	(193)
三、坚持理论与实践相结合,提高质量管理工作成效	(195)
第三节 提高产品质量的目标管理方法	(198)
一、目标管理及其在提高产品质量方面的意义	(198)
二、我国运用目标管理提高产品质量存在的问题	(198)
三、运用目标管理的步骤及注意要点和配套措施	(200)
第四节 合理确定产品质量水平防止过剩质量问题	(200)
一、产品质量水平的确定	(200)
二、过剩质量	(201)
三、过剩质量在企业的表现	(202)
四、分析并剔除过剩质量的意义与程序	(203)
第五节 产品质量战略	(206)
一、产品功能战略	(206)
二、产品性能战略	(208)
三、产品寿命周期战略	(208)
四、产品经济性战略	(209)
五、产品美化战略	(209)
六、产品包装战略	(209)
第六节 产品质量战略管理	(210)

一、产品质量战略管理的基本模式	(210)
二、产品质量战略管理的基本内容	(210)
第九章 价格战略	(212)
第一节 价格战略的目标和类型	(212)
一、价格战略实施的条件	(212)
二、价格战略目标	(213)
三、价格战略类型和定价方法	(216)
第二节 价格战略的选择	(224)
一、高档产品价格战略选择	(224)
二、中档产品价格战略选择	(225)
三、低档产品价格战略选择	(226)
四、新产品价格战略	(226)
五、滞销产品价格战略	(228)
第三节 产品定价策略	(229)
一、定价策略的特点和理论依据	(229)
二、需求弹性定价策略	(231)
三、心理定价策略	(233)
四、折扣定价策略	(234)
五、地域定价策略	(236)
第十章 企业科技战略	(239)
第一节 企业科技战略及其意义	(239)
一、企业科技战略	(239)
二、科学技术是第一生产力	(239)
三、科学技术是促进经济发展的强大动力	(241)
四、科学技术向生产力的转化	(242)
第二节 企业科技战略的选择和制度	(243)
一、企业科技战略的内容	(243)
二、企业科技战略的类型	(243)
三、企业科技战略目标的确定	(245)

四、企业科技发展战略的选择	(246)
五、企业科技技术结构的设计	(246)
第三节 企业科技战略的指标	(248)
一、反映劳动量的节约指标	(248)
二、反映技术水平的指标	(249)
三、反映年技术进步速度的指标	(249)
四、反映技术进步对产出贡献的指标	(249)
第十一章 人才战略	(253)
第一节 人才战略的重要作用	(253)
一、企业人才的定义	(253)
二、企业人才的基本要素	(255)
三、企业人才是企业的宝贵财富	(255)
四、企业家要有正确的人才观	(257)
第二节 企业人才战略的制定与实施	(262)
一、制定实施企业人才战略的指导思想和基本方法	(262)
二、人才的选拔和培养战略	(263)
三、人才的使用战略	(276)
四、人才战略的组织实施	(280)
第十二章 多种经营战略	(283)
第一节 多种经营战略的含义及其分类	(283)
一、多种经营战略的含义	(283)
二、多种经营战略的种类	(284)
三、多种经营战略的意义	(285)
第二节 决定多种经营战略的因素	(287)
一、促进企业多种经营战略的外部因素	(287)
二、促进企业多种经营战略的内部因素	(288)
第三节 多种经营战略的选择	(290)
一、多种经营战略的选择原则	(290)
二、多种经营战略的选择程序	(292)

三、多种经营战略的实施	(293)
四、多种经营战略的调整	(294)
第十三章 企业文化战略	(298)
第一节 企业文化战略概述	(298)
一、企业文化的概念、内涵与特征	(298)
二、企业文化战略及作用	(307)
第二节 企业文化战略的选择与制定	(312)
一、企业文化战略制订的指导思想	(312)
二、企业文化战略制订的原则	(315)
三、企业文化战略目标模式的选择	(315)
四、企业文化战略的实施	(321)
第十四章 企业发展战略	(325)
第一节 企业发展战略概述	(325)
一、发展战略的概念和动机	(325)
二、企业发展战略的一般分析	(331)
第二节 企业发展战略模型与选择	(340)
一、赶超型发展战略	(340)
二、开拓型发展战略	(340)
三、从增长方面看发展战略的模型	(340)
四、发展战略模式的选择	(347)
第三节 企业发展战略的实施途径	(348)
一、用自有资金建新厂	(348)
二、组织企业集团	(349)
三、成立股份公司	(350)
四、实行企业兼并	(351)
第十五章 小企业发展战略	(353)
第一节 小企业发展战略的意义	(353)
一、小企业的概念与特点	(353)
二、小企业的地位和作用	(357)

三、小企业发展战略的意义	(360)
第二节 小企业发展战略的类型	(362)
一、资源导向型战略	(362)
二、产品结构导向型战略	(363)
三、技术创新战略	(364)
四、依附型战略	(364)
五、在夹缝中求发展战略	(365)
六、联合竞争型战略	(365)
第三节 小企业发展战略的制定和实施	(366)
一、小企业发展战略制定与实施的过程	(366)
二、小企业战略目标战略目标与战略模式的选择	(372)
三、采取适合小企业特点的方法和手段	(373)
第十六章 跨国公司战略	(375)
第一节 跨国公司及其作用	(375)
一、跨国公司的特点	(375)
二、跨国公司的产生和发展	(377)
三、跨国公司的类别	(377)
四、跨国公司的作用	(378)
第二节 跨国公司的战略	(380)
一、产品战略	(380)
二、销售战略	(381)
三、内部定价战略	(382)
四、人才战略	(383)
五、全球性竞争战略	(383)
第三节 各国对跨国公司的政策	(385)
一、出发点	(385)
二、发展中国家对跨国公司的政策	(387)
三、发达国家对跨国公司的政策	(389)
四、对待跨国公司政策的哲学	(391)

五、跨国公司对东道国限制政策的抵制和东道国的对策	(392)
第四节 跨国公司的组织与控制	(396)
一、跨国公司的管理组织形式	(396)
二、跨国公司的管理体制	(403)
三、跨国公司活动的控制	(404)
第十七章 企业经营战略的组织 and 实施	(406)
第一节 战略的组织	(406)
一、组织结构的基本概念	(406)
二、战略与组织结构的关系	(408)
三、组织结构类型的选择	(413)
第二节 战略的实施	(416)
一、战略实施的基本原则	(416)
二、战略实施的模式	(417)
三、战略推进与战略转移	(423)
四、战略实施中的激励	(424)
第三节 战略的控制	(426)
一、战略控制的概念与特点	(426)
二、战略控制的地位与作用	(427)
三、战略控制的影响制约因素	(428)
四、战略控制的基本要素	(428)
五、战略控制的方式	(431)
六、企业常用的战略控制手段	(431)
后 记	(433)

第一章 总 论

在社会主义市场经济的条件下,企业不再是一个只管生产执行国家任务的封闭系统,而是一个处于市场竞争中求生存和发展的开放系统。企业管理由生产型转变为生产经营型,由生产经营型转为经营战略型,企业必须有综观全局适应环境变化,合理利用资源,改善企业本身素质的能力,求得成长和发展的长期行动目标和经营方式,这就是经营战略。制定经营战略已成为企业家头等重要的任务。本章将重点介绍经营战略的产生和发展,经营战略的概念和特征,经营战略的研究对象与方法,战略管理发展动向与战略管理的过程。

第一节 经营战略概述

一、经营战略的产生和发展

“战略”(strategy)源于军事与战争,后用于政治与经济,意指对战争全局的谋划和指导,某个政党或政府在一定时期内制订的全局性的方针,对社会经济活动制订长远发展方向、指导思想等,也就是我们所说的军事战略,政治战略、经济战略等等。后来把战略理论引用于企业经营管理就成为企业经营战略。

企业经营战略是生产社会化和市场经济进一步发展的必然产物,是信息时代的必然产物。它萌芽于本世 30 年代,形成于五十年代的美国,后来又传到德国、日本,现在已被各个经济发达国家广

泛地采用,成为企业家、经济学界研究的热题。企业经营战略的正确制订和实施关系到企业的兴衰成败,制订和实施经营战略已成为企业家的必备条件。

企业经营战略管理的产生和 展,大体可分为三个历史阶段。

1. 长期计划阶段(60 年代)

早在 1938 年,美国经济学家切斯特·巴纳德,他在其代表作《经理的职能》中,说明企业是一个由物质的、生物的、个人的和社会的几个方面因素构成的综合系统,他第一个把战略思想引入企业经济中来,并对企业诸因素以及它们间的相互影响进行分析。但是他未形成战略理论的框架。直到 1962 年美国的钱德勒著的《战略与结构》,1965 年安索夫的《企业战略》,哈佛商学院的教科书《经营方略》,安东尼的专著《计划与控制系统:一个分析框架》,他们为战略理论建立了基本框架,为企业经营战略下了定义,为制订战略计划制订了逻辑程序。钱德勒第一个给企业经营战略下的定义是,决定企业的长期基本目标与目的,选择企业达到这些目标的途径,并为实现这些目标与途径对企业重要资源进行分配。钱德勒的定义着重于企业成长方法与资源管理,未对战略本身进行分析,但为企业战略理论研究开辟了道路。安索夫在《企业战略》中论述有关制定产品——市场战略的决策过程。他把“经营决策的结构”和“战略决策的模式”放在首要位置,把确定企业目标作为决策的出发点,倡导协同作用效果(即增效)、能力概况以及发展的范围和方向(成长向量)等概念,对战略论作出重要的贡献。这个时期的战略理论家认为,制订经营战略必须有严密的步骤和程序,即战略环境、战略目标设定、战略方案的拟定、评价与选择,以及战略计划的实施与反馈系统控制等等。他们提出制定战略的逻辑程序图。如图 1-1。60 年代的研究成果为战略理论建立了框架。